



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
UNIDADE DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA SANTO AMARO
CAMPUS SANTO AMARO



Jéssica Cicuto Salusse

**REVISÃO INTEGRATIVA: MELHORIA DE BEM-ESTAR E REDUÇÃO
DE ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES COM INTERVENÇÃO DE
MINDFULNESS**

São Paulo

2020

Jéssica Cicuto Salusse

REVISÃO INTEGRATIVA: MELHORIA DE BEM-ESTAR E REDUÇÃO
DE ESTRESSE NAS ORGANIZAÇÕES COM INTERVENÇÃO DE
MINDFULNESS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
à Universidade Federal de São Paulo –
Unidade de Extensão Universitária de Santo
Amaro para obtenção do título de Especialista
em *Mindfulness*.

Orientadora: Prof^a. Msc. Karen Cicuto

São Paulo

2020

Salusse, Jéssica

Revisão Integrativa: Melhoria de bem-estar e redução de estresse nas organizações com intervenção de Mindfulness/Jéssica Cicuto Salusse

São Paulo, 2020

25 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Mindfulness) –
Universidade Federal de São Paulo – Campus Santo Amaro, 2020.

Orientadora: Karen Cicuto

1. Mindfulness 2. Work 3. Well-being

RESUMO

Introdução: A importância dos efeitos de *mindfulness* nas organizações em relação a redução de estresse ocupacional e melhora do bem-estar das pessoas.

Objetivo: Apresentar através de uma revisão integrativa, a consolidação dos resultados de estudos e pesquisas do efeito de *mindfulness* na redução do estresse ocupacional e melhora no bem-estar das pessoas dentro das organizações.

Metodologia: Trata-se de uma revisão integrativa que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos.

Resultados: A intervenção de *mindfulness* nas organizações proporciona uma redução nos níveis de estresse e uma melhoria no bem-estar e desempenho dos funcionários.

Discussão: *Mindfulness* e seus efeitos na redução de estresse e melhoria do bem-estar nas organizações.

Conclusões: Esta revisão integrativa demonstrou que *mindfulness* vem sendo uma ferramenta fundamental para melhora na relação experiências vivenciadas, melhora na conscientização organizacional e um cultivo a emoções positivas proporcionando assim uma melhoria no bem-estar no ambiente de trabalho.

Palavras- chaves: *Mindfulness. Work. Well-being.*

ABSTRACT

Introduction: *The importance of mindfulness effects in organizations in relation to reducing occupational stress and improving well-being.*

Objective: *To present, through an integrative review, the consolidation of the results of studies and research on the effect of mindfulness in reducing occupational stress and improving the well-being of people within organizations.*

Methodology: *This is an integrative review that provides the synthesis of knowledge and the incorporation of the applicability of results of significant studies.*

Results: *Mindfulness intervention in organizations provides a reduction in stress levels and an improvement in the well-being and performance of employees.*

Discussion: *Mindfulness and its effects on reducing stress and improving well-being in organizations.*

Conclusions: *This integrative review demonstrated that mindfulness has been a fundamental tool for improving the relationship between experiences, improving organizational awareness and cultivating positive emotions, thus providing an improvement in well-being in the workplace.*

Keywords: Mindfulness. Work. Well-being.

Lista de tabelas

Nome da tabela	Número	Número da Página
Resultado	1	14 e 15

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Signifcado
et. al	" e outros"

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Estresse Ocupacional	7
1.2 Bem-estar Organizacional	9
1.3 <i>Mindfulness</i>	10
2. OBJETIVOS	11
3. METODOLOGIA.....	12
4. RESULTADOS	13
5. DISCUSSÃO	16
6. CONCLUSÕES.....	20
7. REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

Na revolução industrial, segundo Baker & Green, 1991, questões relacionadas a saúde nas organizações não era motivo de preocupação. Os trabalhadores eram vistos como engrenagens mutáveis em uma grande máquina de produção. O campo de saúde internacional começou em meados de 1900 quando o emprego cresceu e regulamentação do governo começou emergir de várias formas. Os trabalhadores começaram a processar os empregadores negligentes por condições de trabalho insalubres e inseguros. Em 2006, a General Motors declarou que estava comprometida em proteger a saúde e segurança de cada um dos funcionários como principal prioridade da corporação e que não haveria nenhum tipo de comprometimento no bem-estar dos funcionários (GRANT, CHRISTIANSON & PRICE, 2007).

Desde então, tem crescido a conscientização sobre a relação entre a vida profissional e o bem-estar das pessoas. E de fato há agora um grande volume e crescente de trabalhos relacionados à saúde e bem estar no local de trabalho (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Explorando o que realmente afeta ao bem-estar e saúde dos funcionários em uma organização, podemos citar três antecedentes: ambiente de trabalho, características de personalidade e estresse ocupacional (DANNA & GRIFFIN, 1999). Será abordado com mais profundidade o estresse ocupacional.

1.1 Estresse Ocupacional

O estresse relacionado ao trabalho representa 40% de todas as doenças relacionadas ao trabalho e aproximadamente 20% dos adultos britânicos estão estressados como resultado de seu trabalho (HOUDMONT, COX & GRIFFITHS, 2011). Números mais altos são relatados na América, onde 69% dos funcionários relatam que o trabalho é fonte significativa de estresse e 41% dos funcionários geralmente se sentem estressados durante o dia de trabalho (American Psychological Association, 2009). O estresse no trabalho tem sérios prejuízos à saúde e ao bem-estar das pessoas (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Vários modelos de estresse ocupacional foram propostos na literatura que se concentram em dimensões organizacionais consideradas causas comuns de estresse. Cooper e Marshall (1978) desenvolveram um modelo abrangente que

conceitua as fontes de estresse ocupacional dentro de seis categorias que são usadas para organizar as pesquisas relacionadas a bem estar e saúde (DANNA & GRIFFIN, 1999).

A categoria um abrange os fatores intrínsecos aos trabalhos que são potencialmente estressantes como a sobrecarga de trabalho que diminuem a autoestima e causam diversos problemas físicos e psicológicos. A categoria dois trata do papel na organização, ambiguidade de função, conflito de função e grau de responsabilidade que também é uma das principais fontes de estresse. A categoria três aborda os relacionamentos no trabalho com superiores, colegas e subordinados. Já a categoria quatro relata que um dos fatores mais estressantes, estão relacionados com o desenvolvimento da carreira, causando múltiplos resultados negativos (por exemplo a insatisfação no trabalho). A quinta categoria mostra que fatores de estresse relacionados ao clima e a estrutura organizacional podem ser resultados de uma cultura organizacional e um estilo de gestão. Um “chefe ruim” pode deixar pessoas doentes sujeitando-as a um estresse desnecessário e com comportamento imprevisível. A última e sexta categoria cita que umas das principais fontes de estresse é o gerenciamento do vínculo entre trabalho e casa. A interação entre o trabalho e a relação familiar é uma fonte de estresse “transbordante” (DANNA & GRIFFIN, 1999).

O estresse ocupacional é tão significativo em uma organização que uma pesquisa realizada, segundo Ten Brummelhuis, Haar, & Roche, in 2014, indicou que quando os líderes estão estressados, eles são menos capazes de apoiar seus funcionários e isso, por sua vez, afeta diretamente a níveis de estresse altíssimos. Líderes psicologicamente saudáveis e prósperos não apenas os beneficiam, mas também são fundamentais para o bem estar dos funcionários (TEN BRUMMELHUIS, HAAR, & ROCHE, 2014).

Além disso, os fatores que influenciam a saúde e bem-estar dos funcionários, como o estresse ocupacional, podem ter um impacto financeiro e lucrativo em uma organização (COOPER & CARTWRIGHT, 1994) e resultar custos financeiros diretos e indiretos, bem como comportamentos inadequados dos funcionários. De acordo com informações em Karasek e Theorell (1990), o estresse gera um custo total nas organizações norte americanas de 150 bilhões de dólares por ano devido absenteísmo, produtividade reduzida, pedidos de indenização e despesas médicas.

Segundo King, (1995), o estresse também é reconhecido como um componente importante e um grande problema do cotidiano, risco para saúde, organizacional e

social. Distúrbios relacionados ao estresse que afetam na capacidade, são agora a doença que mais cresce internacionalmente dentro do sistema de compensação dos trabalhadores (KING, 1995). Presume-se que o estresse é um conjunto complexo de fenômenos e não apenas uma consequência de um único evento externo sobre uma pessoa (KARASEK & THEORELL, 1990).

Sabe-se então que o estresse ocupacional é um antecedente ao bem-estar organizacional. O bem-estar dos funcionários é um componente fundamental para que uma organização obtenha melhores resultados e desempenho. Sendo assim, pesquisadores contextualizaram o significado de bem-estar.

1.2 Bem-estar Organizacional

O bem-estar organizacional pode ser definido como “a qualidade geral da experiência e funcionamento no trabalho” (GRANT, CHRISTIANSON, & PRICE, 2007: 52). Compreende aspectos psicológicos, físicos e comportamentais e hedônicos (por exemplo, humor dos funcionários) e facetas endêmicas (por exemplo, resiliência) (RYAN & DECI, 2001). Um crescente conjunto de evidências indica que o bem-estar dos funcionários está associado a benefícios significativos para o desempenho deles e da organização. Seus efeitos são sobre a saúde física e psicológica, absenteísmo, rotatividade e desempenho (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Segundo Finn, 1992, outras definições que foram explicadas como bem-estar sugeriram que pode ser avaliado em três dimensões: bem estar psicológico que é definido através de experiências e funcionamento, a abordagem física define bem em termos de saúde e funcionamento corporal e a abordagem social define a parte racional e funcionamento dos relacionamentos (interações que ocorrem entre os funcionários).

Danna & Griffin, 1999, colocaram que o bem estar tende a ser um conceito mais amplo e abrangente que a saúde e deve ser usado mais no aspecto de experiência de vida (por exemplo, satisfação e felicidade) e dentro do campo da pesquisa organizacional para incluir pesquisas generalizadas relacionadas ao trabalho (por exemplo, satisfação no trabalho e vínculo no trabalho).

Pesquisadores e gerentes geralmente reconhecem que saúde e bem-estar podem afetar potencialmente trabalhadores e organizações de maneiras negativas (BOYD, 1997). Por exemplo, trabalhadores com problemas de saúde e bem-estar podem ser menos produtivos nos locais de trabalho, tomar decisões de menor

qualidade, ser mais propensos a se ausentar (BOYD, 1997). As preocupações com a saúde e bem-estar dos funcionários estão se tornando cada vez mais uma questão importante e estão claramente ligados com experiências cotidianas do trabalho e vida de todos os membros da organização (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Os investimentos em intervenções para melhoria do bem-estar e saúde dos funcionários estão em crescimento nas organizações. Além disso, o número de pesquisas realizadas nesse campo, já são bem significativas no mundo acadêmico.

Intervenções que podem ser demonstradas empiricamente para reduzir o estresse e melhorar, portanto, o bem-estar – especificamente aquelas para melhorar simultaneamente os níveis de desempenho dos funcionários – são de particular interesse para as partes interessadas do trabalho (ALLEN & KIBURZ, 2012; DANE, 2011; Ho, 2011; MALARKEY, JARJOURA, & KLATT, 2013; MANOCHA et al., 2011; VAN GORDON et al., 2014^a).

Uma dessas técnicas de intervenção atualmente de interesse é a meditação. (ALLEN & KIBURZ, 2012; DANE, 2011; Ho, 2011; MALARKEY, JARJOURA, & KLATT, 2013; MANOCHA et al., 2011; VAN GORDON et al., 2014^a). As intervenções, como meditação, vêm trazendo resultados positivos no bem-estar dos funcionários, como saúde mental e variáveis relacionadas ao trabalho e desempenho.

Além disso, existem outros tipos de intervenções no campo de bem-estar organizacional que será contextualizado nesse estudo e daremos enfoque nas intervenções de *mindfulness*.

As intervenções propostas, como *mindfulness*, são conceituadas como otimização de saúde e bem-estar. Seus efeitos vão além do tratamento e prevenção de problemas decorrentes de emoções negativas e no domínio da construção de força pessoal, resiliência e bem-estar (FREDRICKSON, 2000).

1.3 Mindfulness

O conceito de *mindfulness* pode ser definido como consciência do momento presente observando uma postura não julgadora (BISHOP et al, 2004; BROWN et al, 2007; MIKULAS, 2011). Estar atento significa estar totalmente no “aqui e agora”, momento a momento. *Mindfulness* inclui conscientização dos estímulos externos como eventos ou objetos externos, bem como o processo de estados internos como emoções, percepções, sensações e cognições (REB, NARAYANAN & CHATURVEDI, 2015).

A atenção plena evita a interpretação habitual e rotineira de estímulos que levam a inconsciência. Em vez disso, estímulos e informações são percebidos e processados de maneira mais criativa, diferenciada, permitindo a criação e aprimoramento de categorias, conexões e perspectivas cognitivas (REB, NARAYANAN & CHATURVEDI, 2015).

Os autores sobre atenção plena nas tradições contemplativas há muito argumentam que estar plenamente no momento presente traz uma variedade de benefícios, incluindo o bem-estar (REB, NARAYANAN & CHATURVEDI, 2015).

Também há argumentos que a atenção plena move as pessoas de uma mentalidade contraditória para uma mentalidade mais colaborativa (REB, NARAYANAN & CHATURVEDI, 2015).

Segundo, Bishop et al. 2004; Brown et al. 2007; Malinowski 2008, consideraram *mindfulness* uma combinação de dois componentes principais: habilidades atencionais refinadas e uma atitude aberta e não avaliadora em relação às diferentes experiências mentais que surgir.

Pesquisas sobre *mindfulness*, sugerem que é um recurso interno que apoia o funcionamento psicológico benéfico e assim facilita o bem-estar (BROWN & RYAN, 2003). Em particular a atenção plena foi considerada importante para “desengajar indivíduos de pensamentos, hábitos e padrões de comportamento não saudáveis (BROWN & RYAN, 2003, p. 823). Por este motivo, as técnicas de *mindfulness* vem sendo aplicada em ambientes organizacionais.

Um dos protocolos de *mindfulness* mais utilizados como intervenções em pesquisas nos ambientes organizacionais é o MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) criado por Kabat-Zinn (2003). Ele é composto de um programa de poucas horas em 6 semanas e inclui exercícios para treinamento de *mindfulness* como escaneamento corporal e sensações para estar presente (GOOD, et al., 2015).

2. OBJETIVOS

Frente ao exposto e procurando oferecer subsídios para uma análise ampla sobre o tema de *mindfulness* nas organizações, o presente estudo tem como objetivo apresentar através de uma revisão integrativa, o efeito do *mindfulness* na redução do estresse ocupacional e melhora no bem-estar das pessoas dentro das organizações.

3. METODOLOGIA

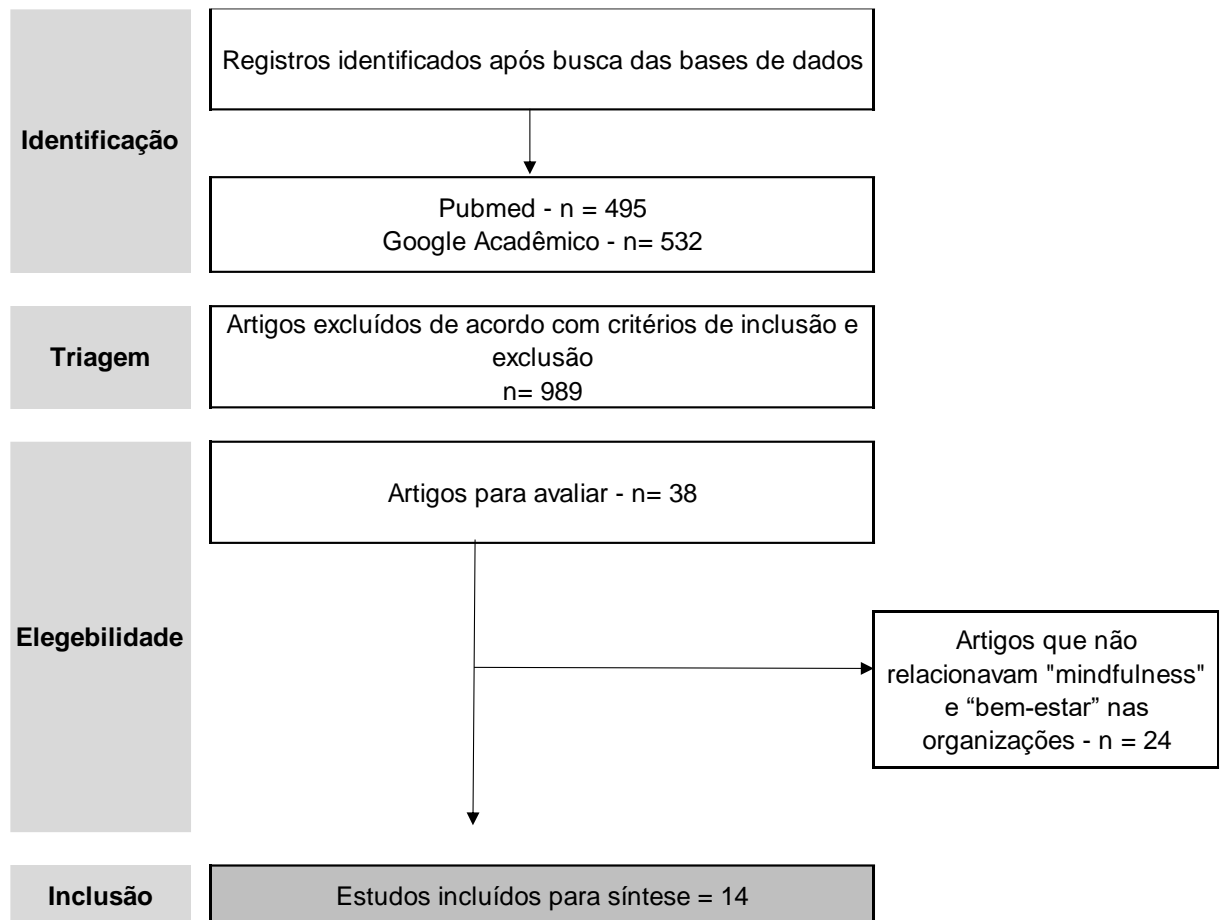
O estudo apresentado refere-se a uma revisão integrativa que segundo Souza, Silva e Carvalho, 2009, é um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática e está de acordo com a sistemática das seis fases apresentada pelos autores que são: elaboração da pergunta norteadora, busca ou amostragem na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa.

Foram levantadas as seguintes hipóteses: (1) *O mindfulness melhora o bem-estar das pessoas nas organizações?* e (2) *O mindfulness reduz o estresse nas organizações?*

Para o levantamento das referências bibliográficas e literatura, foram utilizadas as seguintes bases de dados: Pubmed e Google Acadêmico. Para busca foram utilizados os descritores da língua inglesa “Mindfulness”, “Work” e Well-being no seguinte formato de busca: [Mindfulness] AND [Work] AND [Well-Being].

A definição dos artigos foi realizada utilizando os critérios de inclusão, em vinte seis de janeiro a vinte nove de janeiro de dois mil e vinte e foram: estudos com intervenção de *mindfulness* em ambiente de trabalho, estudos que estão relacionados com “bem-estar” nas organizações e população adulta. Já os critérios de exclusão definidos para descartes, foi realizada uma análise de resumos e título obedecendo os seguintes critérios de exclusão: artigos que continham intervenção de *mindfulness*, mas contemplavam ambientes da área da saúde, estudos que abordavam doenças crônicas, estudos relacionados com profissionais da área da saúde em específico e artigos que não relacionavam *mindfulness* e “bem-estar” nas organizações. Além disso, foram utilizados artigos indicados informalmente por profissionais e artigos secundários aos encontrados na seleção da pesquisa que abordavam o tema objeto. Sendo assim, foi obtido um resultado seletivo de vinte artigos, conforme fluxograma demonstrado na figura 1.

Figura 1. – Fluxograma metodologia



4. RESULTADOS

A amostra final de artigos para revisão foi constituída por quatorze artigos científicos, selecionados pelos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Dos artigos selecionados dez foram encontrados na base de dados do Google acadêmico e quatro no Pubmed. O quadro 1 representa as características de cada um dos artigos.

Assim sendo, é notável que existe um número crescente de artigos que analisam a relação entre *mindfulness* e bem-estar dos funcionários nas organizações e que será ainda maior o número de pesquisas relacionadas ao tema nos próximos anos, já que em muitos os artigos, é evidente que existe uma preocupação real nas organizações com a saúde emocional, física e social dos funcionários e seus benefícios.

Tabela 1 – Resultado

Título do Artigo	Autores	Periódico	Objetivo	Principais Resultados
Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review	Darren J. Good Christopher J. Lyddy Theresa M. Glomb Joyce E. Bono Kirk Warren Brown Michelle K. Duffy Ruth A. Baer Judson A. Brewer Sara W. Lazar	Journal of management, v. 42, n. 1, p. 114-142, 2016.	Revisão de literatura sobre mindfulness no ambiente organizacional.	1. Existem limitações metodológicas sobre atenção plena. 2. Atenção plena parece ter amplos efeitos sobre o funcionamento individual, tornando um ferramenta de gerenciamento atraente. 3. Atenção plena como uma "construção raiz". 4. Relação do bem-estar e atenção plena, destaca-se um possível caminho: resiliência.
Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature	Karen Danna Ricky W. Griffin	Journal of management, v. 25, n. 3, p. 357-384, 1999.	Revisão de literatura para definição de saúde e bem estar, as consequências de baixos níveis de saúde e bem estar e métodos para melhoria no local de trabalho.	1. Saúde e bem-estar são conceitos pouco reconhecidos nas organizações. 2. Importante a criação de um modelo interdisciplinar que envolva psicologia, medicina e outros campos. 3. Saúde e bem-estar estão ligados a experiências cotidianas de trabalho e vida de todos os membros da organização.
Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs	Adam M. Grant; Marlys K. Christianson; Richard H. Price.	Academy of Management Perspectives. 21(3):51-63; Academy of Management, 2007	Revisão de literatura sobre os efeitos das práticas gerenciais no bem estar dos funcionários e diretrizes para gerenciar e mitigar o bem estar dos "Tradeoffs".	1. O bem-estar é uma preocupação importante para as organizações. 2. O bem-estar tem um impacto significativo sobre o desempenho e sobrevivência das organizações.
Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction	Ute R. Hülshager Hugo J. E. M. Alberts Alina Feinholdt Jonas W. B. Lang	Journal of applied psychology, v. 98, n. 2, p. 310, 2013.	Pesquisa investiga a ideia de que a atenção plena reduz a exaustão emocional e melhora a satisfação no trabalho com estudo de dois grupos.	1. Atenção plena tem relação significativa com exaustão emocional e satisfação no trabalho. 2. A meditação e atenção plena diminui exaustão emocional e aumenta satisfação no trabalho. 3. Mindfulness facilita a adaptação ao estresse.
Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach	Hannes Leroyab Frederik Anseelc Nicoletta G. Dimitrova Luc Selsa	Journal of Vocational Behavior, v. 82, n. 3, p. 238-247, 2013.	Pesquisa mostra relação entre atenção plena e engajamento no trabalho.	1. Atenção plena é importante para fortalecer os recursos pessoais do trabalho. 2. Atenção plena promove um desenvolvimento mais benigno nas condições estressantes.
The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being	Kirk Warren Brown Richard M. Ryan	Journal of personality and social psychology, v. 84, n. 4, p. 822, 2003.	Pesquisa fornece um exame teórico e empírico do papel da atenção plena no bem-estar psicológico.	1. Maiores níveis de atenção plena reduzem distúrbios no humor e estresse. 2. Atenção plena serve como importante função de controle automático.
Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being	Barbara L. Fredrickson	Prevention & treatment, v. 3, n. 1, p. 1a, 2000.	O cultivo de emoções positivas para otimizar saúde e bem estar.	1. Novas fontes de resiliência, como Mindfulness, funcionam como recursos para promover o enfrentamento e melhorar a saúde e o bem-estar 2. As técnicas de intervenções encontram resultados positivos no alívio de emoções negativas.

Título do Artigo	Autores	Periódico	Objetivo	Principais Resultados
Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance	Jochen Reb Jayanth Narayanan Sankalp Chaturvedi	Mindfulness (2015) 6:111–122 DOI Mindfulness, v. 5, n. 1, p. 36-45, 2014.	A pesquisa examina a influência da atenção plena dos líderes no bem estar e desempenho dos funcionários	1. A atenção plena está positivamente relacionada ao desempenho do funcionário. 2. Líderes com atenção plena influenciam positivamente o bem-estar dos funcionários e possuem um potencial para liderar conscientemente as organizações.
Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and WellBeing	Malinowski, P Lim, HJ	Mindfulness, v. 6, n. 6, p. 1250-1262, 2015.	Estudo mostra relação de atenção plena com engajamento no trabalho e bem estar no ambiente de trabalho.	1. Confirmou a relação positiva entre atenção e maior envolvimento e bem estar no trabalho. 2. A resiliência e a autoeficácia não influenciaram o envolvimento no trabalho e nem o bem-estar.
Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness	Jochen Reb Jayanth Narayanan Zhi Wei Ho	Mindfulness, v. 6, n. 1, p. 111-122, 2015.	Estudo examina aspectos de atenção plena em ambientes de trabalho promovendo bem estar.	Atenção plena é benéfica para para os resultados de bem-estar e desempenho dos funcionários dentro das organizações.
The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders	Maree Roche Jarrod M. Haar Fred Luthans	Journal of Occupational Journal of occupational health psychology, v. 19, n. 4, p. 476, 2014.	Pesquisa com teste de efeito direto de bem estar com nível de atenção plena e efeito mediador de capital psicologico.	1. Mindfulness tem papel benéfico ao combate a psico disfuncionalidade e bem-estar. 2. Mindfulness é benéfico para redução do estresse dos funcionários.
Meditation Awareness Training for work-related wellbeing and job performance: A randomized controlled trial.	Edo Shonin, William Van Gordon, Thomas J. Dunn, Nirbhay N. Singh & Mark D. Griffiths	International Journal of Mental Health and Addiction, v. 12, n. 6, p. 806-823, 2014.	Estudo randomizado para avaliar efeitos da meditação no desempenho do trabalho.	Meditadores tiveram melhorias significativas no bem-estar e desempenho do trabalho.
Mindfulness On-The-Go: Effects of a Mindfulness Meditation App on Work Stress and Well-Being	Bostock, S. Crosswell, A. D. Prather, A. A. & Steptoe, A.	International Journal of Mental Health and Addiction, v. 12, n. 6, p. 806-823, 2014.	Pesquisa examina efeitos de um aplicativo de mindfulness com estudo randomizado em uma organização.	O grupo de intervenção relatou melhora significativa no bem-estar, na angústia, no trabalho e nas percepções de suporte social no local de trabalho.
Mindfulness training improves employee well-being: a randomized controlled trial	Jerry Slutsky Brian Chin Julianna Raye J. David Creswell	Journal of occupational health psychology, v. 24, n. 1, p. 139, 2019	Estudo randomizado de atenção plena com objetivo de mostrar as intervenções comportamentais no bem-estar dos funcionários e desempenho no trabalho.	1. Percepção de aumento do foco atencional e satisfação no trabalho, além de redução do conflito entre a vida profissional e pessoal. 2. Mindfulness promove várias medidas de bem-estar dos funcionários.

5. DISCUSSÃO

Apesar de ser um assunto importante e relevante no mundo das organizações (GRANT, CHRISTIANSON & PRICE, 2007), a saúde e bem-estar são conceitos ainda pouco reconhecidos e estão ligados a experiências cotidianas de trabalho e vida de todos os membros da organização (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Segundo Grant, Christianson & Price, 2007, o bem-estar tem um impacto significativo sobre o desempenho e sobrevivência das organizações. Entretanto, conforme Danna & Griffin, 1999, descreveram, é importante a criação de um modelo interdisciplinar que envolva psicologia, medicina e outros campos.

As organizações como Google e o Exército dos EUA usam o treinamento de atenção plena para melhorar o funcionamento do local de trabalho (JHA et al., 2015; TAN, 2012; WEST et al., 2014; WOLEVER et al., 2012). Treze por cento dos trabalhadores dos EUA relatam algum tipo de envolvimento em práticas de atenção plena (OLANO et al., 2015) e existem mais de 4.000 artigos acadêmicos sobre o tema (BLACK, 2015).

A razão de utilizar a atenção plena é simples e convincente, ela parece ter impactos amplamente positivos no funcionamento humano e em organizações no local de trabalho (BROWN, RYAN, & CRESWELL, 2007).

E um dos impactos positivos estudados é em relação ao que e como *mindfulness* pode reduzir o estresse e impactar positivamente no bem-estar dos funcionários.

A atenção plena aprimora o engajamento no trabalho em duas maneiras: 1. tornando as pessoas mais atentas e focadas 2. Aumentando a conscientização interna das pessoas, aumentando o nível de funcionamento autêntico (BROWN & RYAN, 2003).

Segundo, Brown & Ryan, 2003, uma atenção mais receptiva às atividades, melhora a qualidade das experiências, de modo que os indivíduos se tornam mais felizes, imersos e motivados.

A atenção plena pode ser fundamental para mudar a perspectiva de alguém ou percebendo novamente o que já é conhecido. Mantendo assim os funcionários interessados, atentos e envolvidos em seu trabalho (CARMODY, BAER, LYKINS & OLENDZKI, 2009; SHAPIRO et al., 2006).

Uma maneira de entender a atenção plena no trabalho é constatar que o processamento conceitual é central para vida organizacional (WALSH, 1995) como processo experiencial (BROWN et al., 2007; TEASDALE, 1999) que é uma marca registrada da atenção plena. Em um modo de processo conceitual o pensamento tende a dominar a atenção (GOOD, et al., 2015).

Segundo Good, et al., 2015, a atenção plena demonstrou melhorar três qualidades de atenção: estabilidade, controle e eficiência. Maior atenção e estabilidade podem resultar uma percepção da mente divagando e retornar ao foco no momento presente, característica principal da atenção plena (HASENKAMP, WILSON-MENDENHALL, DUCAN e BARSALAU, 2012). Estudos descobriram que os meditadores são menos distraídos (TANG et al., 2007) mesmo quando as distrações são de natureza emocional (ALLEN et al., 2012).

Quando a atenção plena aumenta o controle atencional e diminui a atenção para atividades ou pensamentos fora da tarefa, a atenção torna mais eficiente (GOOD, et al., 2015).

Em resumo, a atenção tem sido associada a melhor estabilidade atencional em um alvo com menos divagações, melhor controle de atenção e eficiência atencional (GOOD, et al., 2015). Além disso, a atenção plena também tem impactos fisiológicos. Um dos achados mais fortes que ligam a atenção plena a fisiologia é o seu papel na resposta do estresse. (GOOD, et al., 2015). A atenção plena está relacionada a numerosos mecanismos neurobiológicos envolvidos na regulação do estresse (CRESWELL & LINDSAY, 2014), exemplo menos cortisol (BROWN et al, 2012).

Treinamentos de atenção plena estão associados a menos tons emocionais negativos do que positivos (EBERTH & SEDLMEIER, 2012) que podem ser importantes para o dia a dia do clima organizacional e local de trabalho (GOOD, et al., 2015). A atenção plena proporciona auto regulação do comportamento que molda o funcionamento do local de trabalho (GLOMB et al., 2011).

A atenção plena pode ser importante para desmembrar indivíduos de pensamentos automáticos, hábitos e comportamentos prejudiciais padrões e, portanto, possui um papel fundamental na promoção de informações de controle comportamental que tem sido associado com melhoria no bem-estar (RYAN & DECI, 2000). Mais longe ainda, adicionar clareza e vivacidade a experiência, mostra como a atenção plena pode também contribuir para o bem-estar de maneira direta (BROWN & RYAN, 2003).

Em relação ao estresse, pesquisas documentaram que *mindfulness* facilita a adaptação ao estresse (WEINSTEIN et al., 2009). Segundo o estudo feito por Brown & Ryan, 2003, maiores níveis de atenção plena reduzem distúrbios no humor e estresse. Outro estudo realizado, constatou que a atenção plena promove um desenvolvimento benigno em meio as condições estressantes e que os indivíduos conscientes usam uma abordagem estratégica preventiva para lidar com as demandas estressantes (LEROYAB, ANSEELC, DIMITROVAD & SELSA, 2013). Outro artigo, mostrou que *mindfulness* está positivamente relacionado com a redução de estresse dos funcionários (ROCHE, HAAR & LUTHANS, 2014).

Além disso, os resultados de estudos apoiam um vínculo entre atenção plena e o bem-estar. Atenção plena parece ter amplos efeitos sobre o funcionamento individual, tornando uma ferramenta de gerenciamento atraente. (GOOD, et al., 2015). Segundo Slutsky, et al, 2019, *mindfulness* promove várias medidas de bem-estar aos funcionários.

Evidências meta-analíticas sugerem práticas de atenção plena e suas consequências podem ter um forte impacto em uma série de resultados de bem-estar (EBERTH & SEDLMEIER, 2012). Entre as amostras de trabalho a atenção plena e as práticas baseadas na atenção plena em ambientes organizacionais foram ligadas a níveis reduzidos de Burnout, estresse, humor negativo, conflito trabalho-família e melhor qualidade de sono (HULSHEGER et al., 2014).

Uma pesquisa realizada por Reb, Naraynan & Chaturvedi, 2015 demonstrou que os líderes que possuem maiores níveis de atenção plena influenciam positivamente no bem-estar dos funcionários e possuem um potencial para liderar conscientemente as organizações.

Embora haja uma infinidade de caminhos e variáveis da relação do bem-estar e atenção plena, destaca-se um possível caminho: resiliência (GOOD, et al., 2015).

A resiliência captura a capacidade de se recuperar de adversidades, conflitos e falhas e desenvolver-se como resultado desses desafios (LUTHANS, AVOLIO, AVEY & NORMAN, 2007). Os funcionários resilientes não apenas se recuperam, mas também podem crescer diante das adversidades (GOOD, et al., 2015). A atenção plena pode promover a resiliência por vários meios. Primeiro a atenção plena pode permitir observar eventos potencialmente tóxicos no local de trabalho ao adotar uma perspectiva “descentralizada” (BISHOP et al., 2004). Como resultados dessa perspectiva descentralizada, estressores recebidos são experimentados como menos

ameaçadores (GOOD, et al., 2015). A cognição flexível sobre certo evento pode permitir que os funcionários reinterpretem a situação. Isso pode envolver a percepção dos estressores como desafios que provocam crescimento e não como obstáculos que podem ser benéficos (por exemplo, LEPINE, PODSAKOFF e LELIPE, 2005).

A exposição a uma ameaça ambiental sem ser superado por essa ameaça pode resultar em níveis mais altos de bem-estar do que se não houvesse experimentado a ameaça (NEFF & BROADY, 2011). Em outras palavras, experimentar, mas rapidamente recuperar-se da exposição a eventos tóxicos no local de trabalho pode realmente fortalecer um trabalhador (GOOD, et al., 2015). Segundo Good, et al., 2015, indivíduos conscientes tendem a mostrar maior flexibilidade de resposta em situações estressantes e situações adversas. À medida que os indivíduos utilizam uma variedade de hábitos de enfrentamento com sucesso, a confiança pode crescer na capacidade de lidar com situações desafiadores no local de trabalho que podem levar maior resiliência (GOOD, et al., 2015).

Fredrickson, 2000 em seu artigo, mostrou que essas novas fontes de resiliência, de acordo com o modelo de ampliação e construção, funcionam como recursos que podem ser utilizados para promover o enfrentamento e melhorar a saúde e o bem-estar.

Diversos estudos realizados com intervenções diversificadas utilizando *mindfulness*, comprovaram que *mindfulness* melhora o bem estar das pessoas nas organizações e reduz o estresse ocupacional.

Sobre alguns dos os resultados de estudos abordando as hipóteses desta revisão: (1) *O mindfulness melhora o bem-estar das pessoas nas organizações?* e (2) *O mindfulness reduz o estresse nas organizações?* foram identificados alguns destaques como um estudo de Leroyab, Anseelc, Dimitrovad & Selsa, 2013, que constatou que a atenção plena promove um desenvolvimento benigno em meio as condições estressantes e que os indivíduos conscientes usam uma abordagem estratégica preventiva para lidar com as demandas estressantes e que empregados mais conscientes atingem um bem-estar mais estável relacionado ao trabalho. Outro estudo, mostrou que o efeito da intervenção de *mindfulness* em líderes nos funcionários dentro de uma organização, associou um maior bem-estar psicológico nos funcionários (REB, NARAYANAN & CHATURVEDI, 2015). Uma outra análise abordou que as contribuições de afeto positivo, esperança e otimismo podem aumentar a atenção plena e ela por sua vez: 1) promover diretamente o bem-estar 2)

aumentar afeto positivo, esperança e otimismo resultando melhor engajamento e bem-estar do trabalho e 3) envolver processos de ampliação e construção levando a um maior envolvimento e bem-estar no trabalho (MALINOWSKI, P & LIM, HJ, 2005). Uma outra abordagem Reb, Narayanan & Ho, 2015, afirmaram que em duas amostras a atenção plena é benéfica para o bem-estar dos funcionários. Um estudo de controle randomizado para avaliar a eficácia da meditação no bem-estar dos funcionários teve como resultado para o grupo que estava meditando melhorias significativas em comparação ao grupo que não meditava em relação a satisfação no trabalho, sofrimento psicológico e desempenho no trabalho avaliado pelo empregador (SHONIN, GORDON, DUNN, SINGH & GRIFFITHS, 2014). Um estudo feito bem interessante e divergente dos demais, foi realizado com um aplicativo de *mindfulness* no celular dos funcionários e relatou que o grupo de intervenção melhorou significativamente no bem-estar, na angústia, no trabalho e nas percepções de suporte social no local de trabalho comparado ao grupo controle (BOSTOCK, CROSSWELL, PRATHER, & SEPTOE, 2018).

A literatura sobre o tema *mindfulness* está evoluindo rapidamente e tende a demonstrar efeitos positivos no campo da gestão (GOOD, et al., 2015). Entretanto, estudos mais profundos sobre a relação entre resiliência e *mindfulness* dentro das organizações, podem ser um tema interessante para abordagens futuras.

6. CONCLUSÕES

Diante da necessidade das organizações de se preocuparem cada vez mais com o bem-estar dos funcionários para efeito positivo nos objetivos e resultados socioeconômicos organizacionais, esta revisão integrativa demonstrou que os investimentos em intervenções que beneficiam os funcionários, como *mindfulness*, tem sido relevantes do ponto de vista da redução de estresse no ambiente de trabalho e assim uma melhora na saúde e bem-estar das pessoas.

Portanto, *mindfulness* nas organizações vem sendo uma ferramenta fundamental para melhora na relação com as experiências vivenciadas no dia a dia, melhora na conscientização organizacional e um cultivo a emoções positivas proporcionando assim uma melhoria no bem-estar no ambiente de trabalho.

7. REFERÊNCIAS

- ALLEN, M., Dietz, et al. 2012. Cognitive-affective neural plasticity following active-controlled mindfulness intervention. *The Journal of Neuroscience*, 32: 15601-15610.
- ALLEN, T. D., & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 372–379.
- AMERICAN Psychological Association. (2009). Stress in America 2009. Retrieved from <<http://www.apa.org/news/press/releases/stress>>
- BAKER, G., & Green, G. M. 1991. Work, health, and productivity: Overview. In G. M. Green & F. Baker (Eds.), *Work, health, and productivity*: 3–8. New York: Oxford University Press.
- BISHOP, S. R., et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230-241.
- Black, D. A. 2015. Mindfulness Research Guide (MRG). Retrieved from <www.mindfulexperience.org>
- BOSTOCK, Sophie et al. Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology*, v. 24, n. 1, p. 127, 2019.
- BROWN, K.W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- BROWN, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211-237.
- BROWN, K. W., Weinstein, N., & Creswell, J. D. 2012. Trait mindfulness modulates neuroendocrine and affective responses to social evaluative threat. *Psychoneuroendocrinology*, 37: 2037-204.
- BOYD, Alison. Employee traps-corruption in the workplace. *Management review*, v. 86, n. 8, p. 9-10, 1997.
- CARMODY, J., Baer, R. A., Lykins, E. L. B, & Olendzki, N. (2009). An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 613-626.
- COOPER, C. L., & Cartwright, S. 1994. Healthy mind; healthy organizations-a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47: 455–47.
- COOPER, C. L., & Marshall, J. 1978. *Understanding executive stress*. London: Macmillan.

CRESWELL, J. D., & Lindsay, E. K. 2014. How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23: 401-407.

DANE, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997-1018

DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, v. 25, n. 3, p. 357-384, 1999.

EBERTH, Juliane; SEDLMEIER, Peter. The effects of mindfulness meditation: a meta-analysis. *Mindfulness*, v. 3, n. 3, p. 174-189, 2012.

FINN, Daniel Rush. The meanings of money: A view from economics. *American Behavioral Scientist*, v. 35, n. 6, p. 658-668, 1992.

FREDRICKSON, Barbara L. Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention & treatment*, v. 3, n. 1, p. 1a, 2000.

GLOMB, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. 2011. Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30: 115-157

GOOD, Darren J. et al. Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, v. 42, n. 1, p. 114-142, 2016.

GRANT, Adam M et al. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, v. 21, n. 3, p. 51-63, 2007

HASENKAMP, W. et al. 2012. Mind wandering and attention during focused meditation: A fine-grained temporal analysis of fluctuating cognitive states. *NeuroImage*, 59: 750-760

HO, L. (2011). Meditation, learning, organisational innovation and performance. *Industrial Management and Data Systems*, 111, 113-131

HOUFMONT, J., Cox, T., & Griffiths, A. (2011). Work-related stress case definitions and prevalence rates in national surveys. *Occupational Medicine*, 60, 658

HULSHEGER, U. R. et al. 2013. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98: 310-325

JHA, A. P. et al. 2015. Minds "at attention": Mindfulness training curbs attentional lapses in military cohorts. *PLoS ONE*, 10: e0116889.

LAZARUS, Richard S.; FOLKMAN, Susan. Stress, appraisal, and coping. Springer publishing company, 1984.

- LEPINE, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48: 764-775.
- LEROY, Hannes et al. Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, v. 82, n. 3, p. 238-247, 2013.
- LUTHANS, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- KABAT-ZINN, J. 2003. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology Science and Practice*, 10: 144-156.
- KARASEK, & THEORELL, T. 1990. *Healthy work*. New York: Basic Books.
- KING, P. M. 1995. The psychosocial work environment: implications for workplace safety and health. *Professional Safety*, 40: 36–39.
- MALARKEY, W. B., Jarjoura, D., & Klatt, M. (2013). Workplace based mindfulness practice and inflammation: A randomized trial. *Brain, Behaviour and Immunity*, 27, 145–154.
- MALINOWSKI, Peter; LIM, Hui Jia. Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, v. 6, n. 6, p. 1250-1262, 2015.
- MALINOWSKI, P. (2008). Mindfulness as psychological dimension: concepts and applications. *Irish Journal of Psychology*, 29(1), 155-166. Malinowski
- MANOCHA, R., Black, D., Sarris, J., & Stough, C. (2011). A randomised controlled trial of meditation for work stress, anxiety and depressed mood in full-time workers. *Evidence-based Complementary and Alternative Medicine*. doi:10.1155/2011/960583.
- MIKULAS, W. (2011). Mindfulness: Significant common confusions. *Mindfulness*, 2, 1–7.
- NEFF, L. A., & Broady, E. F. 2011. Stress resilience in early marriage: Can practice make perfect? *Journal of Personality and Social Psychology*, 101: 1050-1067
- OLANO, H. A. et al. 2015. Engagement in mindfulness practices by U.S. adults: Sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21: 100-102.
- REB, Jochen; NARAYANAN, Jayanth; CHATURVEDI, Sankalp. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, v. 5, n. 1, p. 36-45, 2014.

REB, Jochen; NARAYANAN, Jayanth; HO, Zhi Wei. Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, v. 6, n. 1, p. 111-122, 2015.

RYAN, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

RYAN, R. M., & Deci, E. L. 2001. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.

SHONIN, Edo et al. Meditation awareness training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: A randomized controlled trial. *International Journal of Mental Health and Addiction*, v. 12, n. 6, p. 806-823, 2014.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein (São Paulo)*, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010

TAN, C. M. 2012. *Search inside yourself: The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*. New York, NY: Harper One

TANG, Y.-Y. et al. 2007. Short-term meditation training improves attention and self-regulation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104: 17152-17156.

TEASDALE, J. D. 1999. Emotional processing, three modes of mind and the prevention of relapse in depression. *Behavior Research and Therapy*, 37: S53-S77.

TEN BRUMMELHUIS, Lieke L.; HAAR, Jarrod M.; ROCHE, Maree. Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, v. 67, n. 4, p. 917-949, 2014.

VAN Gordon, et al. (2014b). Meditation Awareness Training (MAT) for psychological wellbeing in a sub-clinical sample of university students: A controlled pilot study. *Mindfulness*, 5, 381-391

WALSH, J. P. 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6: 280-321

West, C. P, et al. 2014. Intervention to promote physician well-being, job satisfaction, and professionalism: A randomized clinical trial. *JAMA Internal Medicine*, 174: 527.

WEINSTEIN, N., Brown, k. W., Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects os mindfulness on stress attribution, coping, an emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43, 374-385

WOLEVER, R. Q., et al. 2012. Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17: 246-258.